

## Führungspraxis:

### »Die Eröffnung des Leitungsergebnisses« – Zwischen Verkünden und Erläutern –

Prof. Dr. Hans-Eberhard Meixner

Herr Fürstenberg bereitet sich auf den dritten Durchgang der leistungsorientierten Bezahlung vor. Vorab aber müssen die Leistungsergebnisse in seinem Team für das Jahr 2009/2010 eröffnet werden. Dieser SOLL-IST Abgleich zwischen den vereinbarten und den tatsächlich erreichten Zielen steht für Herrn Fürstenberg im September bei 18 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an. Daran soll sich dann eine neue Zielvereinbarung für das kommende Jahr anschließen. Für die Prämie wurde bei dem zweiten Durchgang nach heftigen Protesten und viel Frust ein neues Verfahren in der Abwicklung zwischen Personalvertretung und Leitung vereinbart. Die Regelung sieht jetzt vor, dass die Führung nunmehr einen stärkeren Einfluss auf die Verteilung der Prämie nehmen kann. Dieses Problem schien zwar mit der alten Regelung gelöst. Tatsächlich aber hatte man die Vielfalt menschlicher Dynamik gründlich unterschätzt. Offensichtlich gibt es unterschiedliche Bewertungskulturen innerhalb einer Verwaltung (Juristen kämpfen um ein Ausreichend, Betriebswirtschaftler um ein Befriedigend und die Sozialwissenschaftler verhalten sich deutlich großzügiger bei der Vergabe bester Noten und Punkte). Aber auch zwischen den Bewertern gibt es gravierende Verwerfungen. Neben den Weihnachtsmännern stehen die Perfektionisten, die Scharfen, die Mildten und die Flanell-Typen, die nicht auffallen wollen und daher zur Mitte tendieren und keine Ausreißer mögen. Dieses Gemisch an Bewertungsstrategien macht über die Punkte gleich, was am Leistungseinsatz nicht miteinander zu vergleichen war: Mal bekamen recht müde Naturen Punkte ohne große Anstrengung, dagegen mussten andere hart für einen Punkt arbeiten. In einigen Teams gab es prinzipiell keine maximale Punktzahl. Was hinter einem Punkt tatsächlich für den Einzelnen an Schweiß und Effizienz stand, konnten die verteilten Punkte auf Grund dieser Gemengelage wohl kaum abbilden. In der Verrechnung aber zählte der Punkt – egal wie er zustande kam, egal, was für ein persönlicher Leistungseinsatz dahinter stand. Alle vergebenen Punkte wurden an zentraler Stelle erfasst und durch das verfügbare Gesamtbudget der Verwaltung dividiert. Hieraus leitete

sich in einem weiteren Schritt das finanzielle Äquivalent für jeden Punkt ab. Das Ergebnis war für viele Leistungsträger enttäuschend. Wer einem strengeren Reglement unterstand, ging meist leer aus, wen das Glück der Gießkanne erfrischte, fuhr eine erfreuliche Ernte ein. Ganze Abteilungen und Teams gingen auf diese Weise leer aus. Andere Teams kassierten dafür deutlich mehr ab. Mit der tatsächlich erbrachten Leistung hatte das offensichtlich wenig zu tun. Diese Erkenntnisse und Klagen waren der Start zu einem neuen Versuch: Jedes Dezernat bekam jetzt ein anteiliges Budget und konnte die weitere Verteilung im Dezernat eigenverantwortlich regeln. Diese Neuausrichtung war auf den ersten Blick nur eine recht unbedeutende Änderung gegenüber dem ersten Durchlauf. Tatsächlich ist die vermeintlich kaum nennenswerte Änderung eine kleine Revolution: Die Führungskräfte wurden stärker in die Pflicht genommen, man traute ihnen mehr zu und das institutionelle Misstrauen wurde zum einem Vertrauensbeweis. Es ist zwar nur eine kleine Stellschraube, an der gearbeitet wurde.<sup>1</sup> Aber diese Neuausrichtung erwies sich als besonders wirkungsvoll vor allem im Dezernat von Herr Fürstenberg. Denn der Dezernent schlüsselte das Budget weiter nach unten hin bis in die kleinste organisatorische Einheit auf. Mit den neuen Regelungen wird die operative Führung gestärkt, es wird ihr mehr zugetraut und man vertraut ihr. Damit einher geht ein hoher Grad an Verantwortung. Viele Kollegen des Dezernates spürten die Auswirkungen erst in diesen Tagen. Denn so ganz wollte sich der Dezernent nicht ungeschützt auf das Wagnis einlassen. Daher hatte er sich von allen Team-, Abteilungs- und Fachbereichsleitungen in Konferenzen von den Team-, den Abteilungs- und den Fachbereichsleitungen ihre geplante Verteilung aufzeigen lassen. Das hat einige Kollegen, die sich in ihrem Team der Gießkanne befeißigen wollten, zum Nachdenken gebracht. Am Ende dieses Prozesses stand in fast allen Teams eine erkennbare Leistungsdifferenzierung.<sup>2</sup>

1 Meixner, H.-E., Leistungsorientierte Bezahlung (LOB) – Das Ende vom Anfang? Eine besondere Herausforderung an die Führung, in: Die Personalvertretung 3, 2010, S. 84-92 *Anfang vom Ende LOB*.

2 Vgl. hierzu auch die Fälle Meixner, H.-E., LOB Ziele vereinbaren: Wie packe ich es an? in: DÖD 7/8, 2009, Fall 10, 9.10. *Prak.Fall-ZieleJuliAugust2009*; Meixner, H.-E., Meixner, H., Die leistungsorientierte Bezahlung – Ein Herausforderung an die Teamleitung zwischen Zielvereinbarung und systematischer Bewertung, in: DÖD, 1/2 2009, Fall 5 5. *Prak.Fall LOB: Verteidigung der Prämie nach Punkten*.

**Zwischen Gießkanne und Leistungsdifferenzierung**  
Bei seinen 18 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verfügt Herr Fürstenberg über ein Gesamtbudget von 4 680 €. Im letzten Jahr hatte er mit jedem Teammitglied – den Vorgaben folgend – drei Ziele vereinbart, die er im gemeinsamen Zielvereinbarungsgespräch mit jedem Teamkollegen möglichst exakt und nachprüfbar formulierte. Herausgekommen waren operationale Ziele. Das war kein leichtes Unterfangen. In den Zielvereinbarungsgesprächen ging es häufig um die Vergleichbarkeit des Schwierigkeitsgrades. Denn es lies sich nicht verhindern, dass die Ziele über den Flurfunk und/oder in der Kantine innerhalb des Teams miteinander verglichen wurden. Herr Fürstenberg war daher auch nicht überrascht, wenn in den Zielvereinbarungsgesprächen andere Teammitglieder als Kronzeugen benannt wurden: »Die hier vereinbarten Ziele sind viel zu hoch gesteckt. Da hat es der Kollege X doch deutlich einfacher!« Vor allem bei den Meilensteingesprächen kam es daher zu vielen Diskussionen. In diesen Gesprächen ist Herr Fürstenberg auf viele Argumente eingegangen. Bei aller Rhetorik, die er bemühte, stand am Ende kaum eine Einsicht. Für ihn waren diese Diskussionen wichtig und er nahm jedes Argument sehr ernst. Er stellte sich diesen Herausforderungen, denn er wollte auf diesem Feld der Zielvereinbarung besser werden. Daher nutzte er jeden Hinweis. Doch nach vielen Gesprächen gab es für ihn eine ernüchternde Erkenntnis: Er erkannte, dass er in diesem sensiblen und hochemotionalen Feld kaum mit Sachargumenten überzeugen konnte. Das liegt wohl auch in der Natur der Sache. Während der Naturwissenschaftler Instrumente an der Hand hat, um Leistungen genau, gültig und exakt zu beschreiben bzw. »auszumessen«, unterliegt die Festlegung des Schwierigkeits- und Leistungsgrades vielen subjektiven Einflüssen. Über Tatsachen und Standpunkte kann man diskutieren, bei Meinungen wird es indes schwierig. Hier kann man nur schwer auf Verständnis bauen, sollten die Interessen auseinander gehen. In solchen Fällen wird Herr Fürstenberg nicht mehr versuchen, was ohnehin nicht lösbar ist. Dann ist eine klare Ansage gefordert. Die rhetorischen Rührpudding wird er dann mit einer klaren Ansage beenden: »Ich habe nach besten Wissen mich auf diese Bewertung festgelegt! Diese Bewertung habe ich auf Grund folgender Eindrücke getroffen: . . .!« Herr Fürstenberg ist immer wieder erstaunt, welche Energie um das Schachern von Punkten eingesetzt wird. An der Höhe des »geldwerten« Vorteils kann es jedenfalls nicht liegen.

In diesem Durchgang hat er im Schnitt für jedes Teammitglied 260 € zur Verfügung. Bei einer hypothetischen Annahme, dass alle ihre Ziele voll und ganz erfüllen, bekäme dann jeder 260 €. Doch Herr Fürstenberg sieht in seinem Team gravierende Leistungsunterschiede. Seinen drei Spitzenkräften, stehen zwei recht

schwache Teamkollegen gegenüber. Dazwischen liegt ein deutlich schwieriger zu differenzierendes Graufeld. In diesem Mittelfeld befinden sich zwei recht unterschiedliche Naturen. Da ist als erster Herr Poch. Er ist vor einigen Jahren aus der Wirtschaft in dieses Team gekommen. Er ist hoch spezialisiert, kompetent und er erfasst sehr schnell die Situation – auch in kritischen Momenten. Was ihm fehlt, ist Zuverlässigkeit, Geduld und Einfühlungsvermögen und die Bereitschaft, in kritischen Situationen auch einmal mehr Engagement zu zeigen. Abgesehen von diesen Ärgernissen, könnte Herr Fürstenberg mit der Arbeit von Herrn Poch zufrieden sein. Doch Herr Poch verfügt noch über enorme, zusätzliche Potenziale, die er allerdings nicht bereit ist einzusetzen. Herr Fürstenberg hat Herrn Poch wiederholt auf diese fehlende Symmetrie in seinem Arbeitsverhalten aufmerksam gemacht. Dieses Thema blockte Herr Poch regelmäßig mit dem Hinweis ab: »Ich habe den Wechsel von der Wirtschaft in die Verwaltung bewusst gesucht, um mich auch mehr anderen Dingen, vor allem meiner Familie, zuwenden zu können!« Herr Fürstenberg hat das so nicht stehen gelassen: »Bei ihrer Bewerbung und Einstellung klang das aber noch anders!« Herr Poch war klug genug, hierauf nicht weiter einzugehen. Entsprechend tief sitzt der Ärger bei Herrn Fürstenberg. Auf der anderen Seite steht Herr Vökler. Er ist ein gut angepasster Mitarbeiter, ständig bemüht und fleißig, aber Aufwand und Ertrag seines Bemühens stehen in keinem angemessenen Verhältnis zueinander. Auch sucht er stets nach Anerkennung und fordert sie auch ständig ein. Doch mit seinen Arbeitsergebnissen will es nicht so richtig klappen. Herr Fürstenberg weiß, dass für diesen Mitarbeiter eine Leistungsprämie eine größere Bedeutung hat, als der dahinter stehende Geldwert. Bleibt die Anerkennung aus, dann besteht bei Herr Vökler die Gefahr eines schnellen Abgleitens in die innere Kündigung. Herr Fürstenberg fühlt sich bei diesen Gedanken nicht wohl. Er empfindet in beiden Fällen, so unterschiedlich sie auch zunächst erscheinen mögen, einen deutlichen Zielkonflikt. Bei Herrn Poch stimmen Quantität und Qualität der Arbeitsleistung, was aus der Sicht von Herrn Fürstenberg bei Herrn Poch nicht stimmt, ist sein Verhalten und seine Einstellung. Bei Herrn Vökler stimmt das Verhalten, aber er fehlt an Qualität und Quantität der Arbeitsergebnisse. Herrn Poch muss er zum Nachdenken bringen und Impulse setzen, damit er seine Einstellung und sein Verhalten überprüft. Bei Herrn Vökler muss er behutsam auf die Qualität und Quantität seiner Arbeit einwirken. Eine Chance sieht Herr Fürstenberg, wenn es ihm gelingt, dass Herr Vökler die Geschäftsprozesse in seinem Arbeitsgebiet in Ordnung zu bringt. Daher hat er im Zielvereinbarungsgespräch mit Herrn Vökler abgestimmt, dass er seine Geschäftsprozesse dokumentiert und hierzu eine Checkliste entwickelt. Wie Herr Fürsten-

berg zufällig erfahren musste, haben diese Arbeit andere Kollegen – vor allem Herr Poch – für ihn in wenigen Stunden erledigt. So hat Herr Vökler das vereinbarte Ziel erreicht, aber ob es die pädagogische Absicht auch erfüllt, das steht noch aus.

#### Die Vorbereitung auf die Gespräche

Für Herrn Fürstenberg stehen nun die Gespräche an. Die erste Frage, die sich ihm stellt ist: »Mit wem meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führe ich das erste Gespräch? Wie sollte die weitere Abfolge aussehen?« Die beiden Fragen scheinen auf den ersten Blick banal. Tatsächlich aber verbirgt sich dahinter ein explosives Gemisch. Im letzten Durchgang wurde auch in seinem Team die »organisierte« Gerechtigkeitslücke ausgemacht. Damals konnte man gemeinsam auf die anderen ungerechten Bewerter schimpfen, wie etwa auf die Weihnachtsmänner und die Harmoniesüchtigen. Doch Herr Fürstenberg ist realistisch: Diesmal wird es diesen Verschiebehahnhof nicht mehr geben. Diesmal steht er voll in der Verantwortung seinem Team gegenüber. Jeder kennt den Betrag, den es in seinem Team zu verteilen gibt und jeder kann exakt nachvollziehen, was ihm »anerkannt« bzw. was ihm ggf. auch vorenthalten wird. Fast alle werden sich über die Prämie mit ihren Kollegen vergleichen. Da viele Arbeitsplätze Unikate sind, ist ein direkter Vergleich der gezeigten Leistung zwar nicht möglich. Doch eines ist schon jetzt erkennbar: Die eigene Leistung wird von den meisten deutlich überschätzt und die Arbeit der anderen als weniger überzeugend abgetan. Einige glauben gar, sie seien die wahren, mitunter verkannten Leistungsträger im Team. Diese »Denke« hat Herr Fürstenberg schon bei dem letzten Durchgang feststellen können und auch in den Meilensteingesprächen wurde Ähnliches häufig thematisiert. Herr Fürstenberg hat daraus gelernt. Er hat mit Engagement daran gearbeitet, dass die Ziele eindeutiger und auch exakter im Messvorgang erfasst werden konnten. Jetzt wird er sich bei den Gesprächen vor allem auf den Abgleich zwischen dem vereinbarten Soll und dem erreichten IST konzentrieren. Bei einigen werden dieses Resultat und das in der Bilanzierung nachvollziehbare Ergebnis nicht zählen. Schon beim ersten Durchgang zeigten sich einige Mitarbeiter als Könner des Relativierens. Es erstaunt Herr Fürstenberg immer wieder aufs Neue, was alles an tatsächlichen und herbei geredeten Erschwernissen geltend gemacht wird. Diese Argumente sollen dann entschuldigen und erklären, warum die vereinbarten Ziele nicht im vollen Umfang erreicht werden konnten. In den Gesprächen war dann die Rede, dass sich die Ziele überholt hätten, andere Prioritäten gesetzt werden mussten, der Schwierigkeitsgrad bei der Zielvereinbarung nicht richtig bedacht wurde, Faktoren sich geändert hätten, die man ja nicht habe beeinflussen können, und so weiter. Herr Fürstenberg hat sich viel zu häufig auf diese

Diskussionen eingelassen. Letztendlich, das stellte Herr Fürstenberg in seiner Reflexion bald fest, gingen diese Diskussionen völlig an den Zielen von LOB vorbei. Es soll ja nicht »Recht – Gefertigt« werden, sondern es soll etwas im Leistungsverhalten positiv bewirkt werden. Bringt er die Ergebnisse der bisherigen Diskussionen auf den Punkt, dann ging es vornehmlich immer nur um das eine »Was bekommt der andere, was bekomme ich? Ist das gerecht?« Aus der selektiven Betrachtung der Mitarbeiter fällt dieses Urteil dann auch meist einseitig aus. Statt sich auf die eigenen Leistungen und das eigene Leistungsverhalten zu konzentrieren und aus der Enttäuschung heraus nach besseren Lösungen zu suchen, lamentiert man über die Ungerechtigkeit, die dieses Verfahren verschärft. Und hatte man sich erst einmal auf die gefühlte Ungerechtigkeit eingestellt, dann ging es nicht etwa um die zentrale Frage: »Wie kann ich besser werden? Was kann ich besser machen?«, sondern man beklagte, wie ungerecht man von der Teamleitung behandelt wurde. Diese negativen Gedanken lähmen den Leistungseinsatz, blockieren die Initiative und kosten viel Energie. Herr Fürstenberg weiß, dass man diese Gefühle nicht mit einem Machtwort abstellen kann. Wie aber kann es ihm gelingen, diese Energien besser zu nutzen? Ein Machtwort würde diese Gefühle vielleicht in dem Gespräch unterdrücken. Ein anderer Weg, der aber letztendlich in die Sackgasse führt, ist das Prinzip »Gießkanne«. Viele Führungskräfte haben in den vorbereitenden Seminaren auf diesen negativen Aspekt der menschlichen Dynamik hingewiesen. Mit dieser Art der Offenheit und dem Leistungsvergleich, so die besonnenen Kritiker, würde in der öffentlichen Verwaltung eher das Gegenteil von dem erreicht, was angestrebt wird. Statt Leistungswettbewerb würde dieses Verfahren zu Leistungsblockaden, lähmender Frust und gruppendynamische Verwerfungen im Team führen. Als Lösung aus diesem Dilemma wählten diese Kollegen daher das Prinzip Gießkanne. Herr Fürstenberg folgt der Diagnose, doch die Gießkanne kann für ihn nicht die Therapie sein. Er sucht nach einem anderen Weg. Wie aber soll sich Herr Fürstenberg diesen Gefühlen stellen und wie kann er sie in eine positive Richtung lenken? Solche Gefühle sind wie eine Spirale, die sich immer schneller mit immer größerer Energie ins Negative hineindreht. Diese Dynamik ist weder für die Verwaltung, noch für den Mitarbeiter befriedigend. Es muss, so folgert Herr Fürstenberg, einen Weg geben, um diese Energie zu nutzen und in eine positive Richtung zu lenken? Wo aber findet er den Ansatz für eine win-win-Situation? Das Problem muss an der Wurzel gefasst werden. Bei seinen Überlegungen und Recherchen stößt Herr Fürstenberg auf zwei Begriffe, die für eine Lösung stehen könnten: Es sind die Begriffe schwarzer und weißer Neid. Es geht um die Neidkultur. Neid kann destruktiv und zerstörend wirken

(schwarzer Neid), Neid kann aber auch Entwicklungen anstoßen, Impulse für einen Richtungswechsel geben. Viele Denker haben sich mit diesem Phänomen befasst und in kernigen Sätzen auf den Punkt gebracht:

- Die Anzahl unserer Neider bestätigt unsere Fähigkeiten. (*Oscar Wilde*)
- Der Neid ist die aufrichtigste Form der Anerkennung. (*Wilhelm Busch*)
- In Deutschland ist die höchste Form der Anerkennung der Neid. (*Arthur Schopenhauer*)
- Mitleid bekommt man geschenkt, Neid muss man sich verdienen. (*Robert Lembke*)
- Erfolg ist nur halb so schön, wenn es niemanden gibt, der einen beneidet. (*Norman Mailer*)

Neid, als schädliche und verwerfliche Emotion, macht nicht nur krank und unglücklich. Neid hat aber auch innerhalb von Gruppen eine regulierende Eigenschaft. Es verbindet und stärkt den Zusammenhalt einer Gruppe. »Kein anderes Gefühl erzeugt mehr Konformität, als die Furcht, beim anderen Neid zu erwecken und dafür geächtet zu werden. . . . Neid besitzt somit verbindende Eigenschaften . . .« Mitarbeiter, die sich in ihren Leistungen zurücknehmen, »stehen beispielsweise unter dem Druck, mehr zu leisten, weil keiner ihnen die vermeintliche »Untätigkeit« auf Kosten anderer gönnt. Andererseits werden Menschen in der Gesellschaft verachtet, die ihren Reichtum übertrieben zur Schau stellen und sich damit über andere erheben wollen. . . . Neid auf Qualitäten oder Fähigkeiten anderer kann Anregung sein, eigene Talente zu entdecken und einen eigenen Stil zu entwickeln. Oft wird Neid auch mit einem schwachem Selbstbewusstsein gleichgesetzt. Nimmt man sich den Beneideten jedoch zum Vorbild, kann er zum Antriebsmotor werden, der zu Höchstleistungen anspornt. Dann ist Neid – wie Schopenhauer einmal bemerkte – »die aufrichtigste Form« von Anerkennung.«<sup>3</sup>

Für Herrn Fürstenberg erschließen diese Gedanken eine neue Perspektive. Seine für LOB gesetzten Ziele decken sich mit diesen Überlegungen. Gelingt es, die Energie dieser Emotionen in ein positives Fahrwasser zu bringen, dann ist er guten Mutes, dass er seine Ziele und Intentionen zu LOB erreicht. Dann könnte es gelingen, dass

- der Mitarbeiter die Impulse richtig deutet, um seine Leistungen zu verbessern,
- der Mitarbeiter seine Stärken erkennt, extreme Verhaltensweisen durch eine soziale Kontrolle meidet und seine Potenziale weiter – ohne Starallüren – entwickelt,
- der Mitarbeiter durch und am beneideten Vorbild lernt,

- der Mitarbeiter an der Erfolgsstrategie des Beneideten Wege entdeckt, um vorhandene Mängel zu beheben,
- durch einen kritischen Abgleich des Erwarteten mit dem tatsächlich Erreichten positive gruppendynamische Impulse für die Zusammenarbeit und das Leistungsverhalten initiiert werden,
- Arbeitsziele stärker konkretisiert und auf Sinnhaftigkeit hin hinterfragt werden,
- über die Messkriterien indirekt auch die Prioritäten einer Stelle deutlicher herausgestellt werden,
- bislang weniger genutzte Potenziale erkannt und besser gefördert werden,
- der Mitarbeiter lernt, mit dem Feedback des Gebens und des Annehmens besser umzugehen,
- sich der Kommunikationsprozess durch eine stärkere Identifikation mit der Thematik verbessert.

Herr Fürstenberg will die durch LOB ausgelösten Energien nutzen und in eine positive Richtung lenken. Nicht Klagen, Verschieben (z. B. Gießkanne) oder Verdrängen hilft hier weiter, sondern der Teamleitung sollte sich offensiv der Gruppendynamik stellen und sie hin zum weißen Neid lenken.

#### Die Gesprächsstrategie für die anstehenden Bewertungsgespräche

Bei seinen 18 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird Herr Fürstenberg recht differenzierte Gesprächsstrategien wählen. Einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden seine Bewertung und seine daraus abgeleiteten Schlüsse entweder aus Einsicht oder Fatalismus hinnehmen, einige werden die Ergebnisse mit ihm kommunizieren und andere werden um die Punkte vehement feilschen. Überlagert werden die Gespräch von einer Grundeinstellung: Viele werden sich und ihre Leistungen im Abgleich mit dem Team eher überschätzen. Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung müssen daher kommuniziert und angeglichen werden. Das setzt auf beiden Seiten der Gesprächspartner Offenheit, Verständnis und Selbstreflexion voraus. In dem Team von Herrn Fürstenberg gibt es etwa drei bis fünf sehr ruhige, unaufgeregte, fleißige und stille Arbeiter. Sie liegen im oberen Mittelfeld. Hier sieht Herr Fürstenberg die größten Chancen, um mit diesen Leistungsträgern die Ergebnisse zu kommunizieren. Hier erwartet er allerdings nicht nur zustimmendes Nicken. Im Gegenteil. Auch diese Teammitglieder hinterfragen LOB kritisch. Aber im gemeinsamen Gespräch werden die Schwachstellen der Vorgaben und die Umsetzung von LOB herausgearbeitet und miteinander neue Lösungswege erarbeitet. Bei weiteren fünf Teammitgliedern erwartet er eine nur geringe Resonanz. Sie werden das Ergebnis zur Kenntnis nehmen und – selbst wenn sie anderer Meinung sind – seine Bewertung mehr oder weniger hinnehmen. Herr Fürstenberg ist Realist: Manch einer von diesen »Stillen« wird innerlich grollen

<sup>3</sup> Vgl. hierzu die Sendung *scopel Neid/ Interner 080919neidscofel*.

und enttäuscht das Zimmer verlassen, um sich dann über den Flurfunk umso kritischer zu äußern. Es wird dann mehr übereinander als miteinander kommuniziert.

Die größte Herausforderung erwartet Herr Fürstenberg bei dem Gespräch mit Herrn Poch. Seine mit ihm vereinbarten drei Ziele hat Herr Poch bearbeitet. Dabei ist Herr Poch unter seinen Möglichkeiten und den festgelegten Rahmen geblieben. Mit etwa 500 € liegt die Prämie sicherlich unter seinen Erwartungen. Herr Fürstenberg weiß, dass es Herrn Poch nicht um die Prämie als solches geht. Für Herrn Poch ist die Prämie lediglich ein Ausdruck der Wertschätzung und ein Mittel des Leistungsvergleichs mit seinen Teamkollegen. Das ist der wunde Punkt von Herrn Poch und an dieser Stelle hofft Herr Fürstenberg mit Herrn Poch ins Gespräch zu kommen.

Herr Fürstenberg entscheidet sich, den Gesprächszyklus mit den fünf ruhigen aber durchaus kritischen Mitarbeitern zu beginnen, um sich dann mit Herrn Poch zu einem Gespräch zu treffen. In einem solch langen Gesprächszyklus braucht Herr Fürstenberg neben einem learning by doing vor allem auch Erfolgserlebnisse.<sup>4</sup> Seine Gesprächsstrategien werden zwischen den Rollen des Schiedsrichters und des Coachs variieren. Bei Herrn Poch wird es wohl darauf hinauslaufen, dass er sich stärker der Rolle eines Schiedsrichters nähert, während er bei Herrn Vokler wohl eher als Coach agieren wird: Richter und Vordenker verkünden und begründen mit knappen Worten die Bewertungsergebnisse, ein Coach und Trainer erläutert den Weg seiner Beobachtungen, zeigt die Grundlagen seiner Wertung auf, beschreibt seine Eindrücke, setzt Impulse und vertraut auf den motivierenden Impuls. Herr Fürstenberg beherrscht eher die Rolle des Coachs.

Die Eröffnung der Leistungsbewertung	
Aus der Sicht des Schiedsrichters	Aus der Sicht des Coachs
← =====>	
Verkünden autoritärer Stil	Erläutern kooperativer Stil
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Ergebnis wird eröffnet und begründet.</li> <li>• Interaktionen werden auf ein Mindestmaß beschränkt: »So sehe ich Sie!«</li> <li>• Restringierter Sprach-Code. Das sind meine Erwartungen! In unserem Team läuft das so! Das bestimme ich!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Ergebnis wird erläutert, beschrieben und begründet.</li> <li>• Interaktionen sind gewünscht: »Ich sehe sie so, weil ...! Wie erklären Sie sich dieses Verhalten? Wie sehen Sie sich selbst?«</li> <li>• Elaborierter, erklärender Sprach-Code: Versetzen Sie sich ...</li> </ul>

4 Meixner, H.-E., Meixner, H., Die Eröffnung des Leistungsergebnisses: Das Beurteilungsgespräch – Wie packe ich es an? in: Zeitschrift für Personalrecht, 2/2007 Bewertungsgespräch LOB: Wie packe ich es als Führung an?

<b>Vorteile</b> Energieaufwand überschaubar Zeitsparend	<b>Vorteile</b> Abgleich von Selbst- und Fremdbild Verhaltenskorrektur durch Einsicht Kommunikation führt zum Verstehen Verstehen führt zum Verständnis
<b>Nachteile</b> Latente Konflikte möglich Unverstanden/ungerecht fehlendes Verständnis Demotivation Ausgeliefert sein	<b>Nachteile</b> Zeitaufwendig Energieaufwendig Verunsichernd für den Bewerter Frust durch falsche Wortwahl Gefahr des »Zerredens«

### 15 Leitsätze zur Eröffnung der Bewertung

Herr Fürstenberg baut bei den jetzt anstehenden Bewertungsgesprächen auf die folgenden Merksätze. Sie sind sein Navigator für die Vorbereitung und Durchführung der Gespräche:

1. Bereiten Sie sich auf jedes einzelne Bewertungsgespräch umsichtig vor! Überwinden sie das Trägheitsprinzip: »Das wird schon laufen!« Bauen Sie bei ihrer Bewertung auf Fakten, die sie sich vorher genau angesehen und selbstkritisch hinterfragt haben. Je konkreter Sie Ihre Bewertung an operationalen Zielen und Abstufungen (SOLL-IST Abgleich) festmachen können, umso transparenter wird Ihre Einschätzung für den Mitarbeiter. Das erhöht die Akzeptanz Ihres Urteils.
2. Auf Ihre Einstellung kommt es an: Wenn Sie selbst die Chancen von LOB nicht sehen und von diesem Führungsinstrument nicht überzeugt sind, wird es schwer sein, Ihrem Gesprächspartner die Bewertung glaubhaft zu vermitteln. Sie überzeugen in dem Gespräch nur, wenn sie die Bewertung als eine zentrale Führungsaufgabe sehen und LOB als ein wichtiges Führungsinstrument akzeptiert haben.
3. Wägen Sie ab, was Sie in dem Bewertungsgespräch mit ihrem Gesprächspartner erreichen wollen. Bauen Sie für sich selbst auf die kleinen Erfolgserlebnisse. Nichts motiviert mehr als der Erfolg! Entwickeln Sie einen Zielbaum zu dem, was Sie allgemein und bezogen auf einzelne Personen durch die Bewertung erreichen wollen! Es geht nicht nur um das Verteilen einer Prämie. Die Prämie ist ein Führungsmittel!
4. Versetzen Sie sich in die Rolle ihres Gesprächspartners, den Sie zu bewerten haben. Wie wird er sich in diesem Gespräch verhalten? Wie wird er das Bewertungsergebnis – auch im Vergleich mit dem Team – verarbeiten? Ist er offen für konstruktive Kritik? Wie geht er insgesamt mit Kritik um?
5. Raum, Zeitpunkt, Terminabsprache und Abfolge der Gespräche sind wichtige Eckwerte. Die Abfolge der Gespräche ist für das Team, für jedes einzelne Teammitglied und für Sie wichtig. Die Energie verbraucht sich zum Beispiel bei 18 Gesprächen! Denken Sie an einen Langstreckenläufer:

- Verausgaben Sie sich nicht zum falschen Zeitpunkt und an der falschen Stelle. Reihnen Sie die anstehenden Gespräche nach dem Schwierigkeitsgrad und prüfen Sie, in welcher Abfolge Sie die zu erwartenden schwierigen und die zu erwartenden erfreulichen Gespräche führen sollten. Prüfen Sie aber auch, ob es besser ist, mit dem Team die Reihenfolge abzustimmen. Schaffen Sie optimale räumliche und terminliche Voraussetzungen.
6. Stimmen Sie sich positiv auf das Bewertungsgespräch ein. Sehen Sie in dem Gespräch eine gemeinsame Chance, um Klarheit zu schaffen, das Leistungsverhalten und die Einstellungen des anderen besser verstehen zu lernen. Sagen Sie nicht im inneren Dialog: »Jetzt muss ich die Gespräche führen«, sondern entdecken Sie in diesen Gesprächen eine Chance für sich und das Team: Positionen können geklärt, Missverständnisse thematisiert und einseitige Beobachtungen korrigiert werden.
  7. Auf den Einstieg kommt es bei dem Bewertungsgespräch an! Suchen Sie bei der Eröffnung der Bewertung den Dialog! Holen Sie den Gesprächspartner dort ab, wo er steht. Gutsherren verkünden, der Coach stellt Fragen, begründet, erläutert, wägt ab und klärt durch einen Dialog! Er setzt auf die selbst gefundene Lösung!
  8. Üben Sie sich in Geduld! Wenn ihr Gesprächspartner innerlich erregt ist, wird er nicht immer gleich die Dinge auf den Punkt bringen können. Geben Sie Ihrem Gesprächspartner Raum, sich im Gespräch zu sammeln und seine Gedanken zu strukturieren. Verwenden Sie nur äußerst sparsam verbale Hinweise wie: »Nun kommen Sie mal endlich zur Sache!« oder non-verbale Zeichen wie: mit dem Finger auf die Tischplatte klopfen, mit dem Oberkörper nach vorn beugen etc.
  9. Schaffen Sie eine Gesprächsatmosphäre, in der sich Interaktionen entwickeln können. Fragen Sie Ihren Partner, bei welchen Punkten seine Einschätzung von der Ihrigen abweicht. Nehmen Sie das Gesagte ernst und arbeiten Sie in einer offenen Aussprache Unterschiede in der Wahrnehmung heraus. Machen Sie sich und dem Gesprächspartner allerdings auch klar: Dies ist eine Leistungsinventur: SOLL und IST werden in eine Relation gesetzt! Gleiten sie nicht ab einen philosophischen Diskurs über LOB, sondern prüfen Sie gemeinsam, was für den nächsten Durchgang im Verfahren, aber auch im Leistungsverhalten verbessert werden kann.
  10. Erzeugen Sie in dem Gespräch ein Klima von Gelassenheit und ein Klima des gemeinsamen Lernens durch Anschaulichkeit, fundierte Beobachtung, aktives Zuhören und Fairness! Schaffen Sie Transparenz: So sehen Sie die Bewertung und so wird der Bewertete gesehen! Das schafft, wenn auch mitunter schmerzhaft, Sicherheit: Der Mitarbeiter weiß, wo er steht und wie er gesehen wird.
  11. Spielen Sie nicht die Rolle des Unfehlbaren! Die Bewertung ist und bleibt ein Prozess der Meinungsbildung und unterliegt somit vielen Verzerrungen. Keiner ist perfekt und selbst Perfektionismus schließt ein Fehlurteil nicht aus. Kalkulieren Sie ein, dass auch ihnen Fehler unterlaufen. Wenn Sie eine Verzerrung in der Bewertung bei sich ausmachen, dann nehmen Sie dies als Impuls, es bei nächsten Mal besser zu machen. Eine Korrektur ist in diesem Durchgang ohnehin nicht mehr möglich. Fehler erkennen, heißt, Fehler in der Zukunft zu vermeiden.
  12. Achten Sie auf eine situations- und persongerechte Ausgewogenheit bei der Vermittlung von Stärken und Schwächen, von Anerkennung und Kritik. Setzen Sie auf eine angemessene Wortwahl. Bieten Sie Hilfe an, wenn Sie Möglichkeiten sehen. Bleiben Sie aber realistisch und vermeiden Sie ein unrealistisches Harmoniemanagement. Reden Sie nicht schön, was verbessert werden kann. Setzen Sie auf konstruktive Kritik, um bei dem Gesprächspartner Stärken auszubauen und Schwächen anzugehen!
  13. Enden Sie das Gespräch mit einer Perspektive. Es geht nicht um das Bewältigen der Vergangenheit, es geht um eine realistische Perspektive für die Zukunft. Vereinbaren Sie motivierende Schritte für die Zukunft.
  14. Lassen Sie das Bewertungsgespräch noch einmal auf sich wirken: Notieren Sie sich, was sie nachdenklich stimmt, und was Sie in den weiteren Gesprächen verbessern können. Denken Sie daran: Alles lässt sich verbessern und kein Mensch ist perfekt!